

Schauen Sie
ihm über die
Schulter!

Pellegrino Tornetta

Herr Müller wird zum Führungsprofi



5 Coaching-Tage für mehr Sicherheit,
Qualität und Erfolg im Umgang mit
Mitarbeitern und Führungsaufgaben

Inhalt

Wie kann ich das, was ich mache, jeden Tag besser machen?

1. COACHING-TAG Das „Spielfeld“ des Herrn Müller und seine Führungskompetenz-Spinne

Unser „Spielfeld“ als Führungskraft.

Die Führungskompetenz-Spinne.

Die vier Erfolgsfaktoren im Vertrieb.

Auch Top-Spieler verfeinern ihre Fähigkeiten stetig

Ihre eigene Führungskompetenz-Spinne

2.COACHING-TAG Herr Müller trifft auf Jogi Löw und seine eigene innere Einstellung

Erfolgsfaktor 1: Anders als andere trainieren

Wissen - Ziel - Können - Wollen - Tun - Messen - Feiern!

Erfolgsfaktor 2: An der eigenen inneren Einstellung arbeiten

Erfolgsfaktor 3: Konsequent sein

Wofür bin ich dankbar in meinem Leben?

3.COACHING-TAG Herr Müller lässt sich vom Tagesgeschäft nicht mehr überrollen und erlernt Phase 1 und 2 fürs erfolgreiche Mitarbeitergespräch

Mit dem Rücken durch die Decke: Der
Hochsprungweltrekord

Das Mitarbeiter-Vertriebsgespräch (Vier-Phasen-
Gespräch)

Phase 1 (Rückblick): Soll-/Ist-Abgleich

Die Theorie der roten und grünen Steine („FM-
Prinzip[®]“ von Fred Maro)

Phase 2 (Rückblick): Ursachenanalyse

A-B-C-Probleme

„Offene“ Fragen

Die Taschenlampe: Die Distanz macht den
Unterschied!

Das Schichtenmodell

4.COACHING-TAG Herr Müller steht vor einem „Wasserfall“ und erlernt Phase 3 und 4 des Vier- Phasen-Gesprächs

Erfolgsfaktor 4: Begeistert sein und andere
begeistern

Erfolgsfaktor 5: Vertrauen schenken

Erfolgsfaktor 6: Große Ziele setzen.

Phase 3: Erkenntnisse und Maßnahmen (Ausblick)

Die „Spinne“: Spiegel für die Beratungskompetenz
Ihrer Mitarbeiter

Der „Wasserfall“: Was muss ich wie oft tun, damit ich
den geplanten Erfolg generiere?

Der Maßnahmenplan: Schritt für Schritt ans Ziel.

Phase 4: Ergebnisse und Nutzen

Diplomatie gewinnt: Die Geschichte vom
„Traumdeuter“

Die 6 inneren Erfolgsfaktoren im Überblick

5.COACHING-TAG Herr Müller wendet die „Spinne“ und das Vier-Phasen-Gespräch in der Praxis mit seinen Mitarbeitern an

Wie kann ich mich mit Klasse aus der Masse
abheben?

Vorbereitung und Durchführung eines
Mitarbeitergesprächs nach der Vier-Phasen-Methode

Herr Müller bespricht mit Herrn Becker dessen
„Spinne“

Das Coaching mit Herrn Müller geht weiter ...

„Ci vediamo, wir sehen uns!“

Der Autor

Angebote für Ihr Unternehmen

Dank und Widmung

Literaturhinweise

„Die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind das wichtigste und größte Kapital, das Sie haben.

Ihre wichtigste Aufgabe ist es, diese zu binden, zu qualifizieren und mit Begeisterung zu führen.

Zufriedene Mitarbeiter gehen für Sie und Ihr Unternehmen durchs Feuer und sorgen für zufriedene Kunden, mehr Umsatz und somit mehr Erfolg in Ihrem Unternehmen.“

Pellegrino Tornetta

Wie kann ich das, was ich mache, jeden Tag besser machen?

Eines Morgens im letzten Jahr, es war gegen 6:30 Uhr, fuhr ich mit meinem Wagen in Richtung Freiburg zu einem Coaching-Termin. Es regnete. Die Tropfen fielen lautstark auf mein Autodach, es war noch beängstigend dunkel und die entgegenkommenden Autolichter blendeten mich, sodass ich mich sehr auf die Straße konzentrieren musste.

Trotzdem überfielen mich, während ich dem Klang der Regentropfen auf meinem Autodach lauschte, viele Gedanken, Fragen und Ideen, wie ich den heutigen Tag gewinnbringend für alle Beteiligten gestalten wollte:

- *Wie aufgeschlossen für Neues wird mein Coachee heute sein?*
- *Wie schaffe ich eine schnelle Vertrauensbasis?*
- *Wie ist seine Einstellung zu sich selbst und seinem Unternehmen?*
- *Wie können meine Impulse ihm, seiner persönlichen Entwicklung und damit seinem Unternehmen helfen?*

Ich bemerkte, dass alle meine eigenen Fragen im Kopf mit „WIE“ begannen. Und plötzlich schoss mir die Frage durch den Kopf:

***„Wie kann ich das, was ich mache,
jeden Tag besser machen?“***

Und während der Regen weiter auf meine Scheibe trommelte, schlüsselte ich den Satz in seine einzelnen Bestandteile auf:

WIE

WIE ist zukunftsorientiert.

Der Blick ist nach vorne gerichtet. Mit der Frage nach dem WIE macht man immer einen Schritt nach vorne.

Das WIE sucht nach Lösungen (Lösungsorientierung).

Es entsteht eine positive Denke und somit eine positive Energie.

KANN:

Kann hat mit „KÖNNEN“ zu tun.

Wenn wir über unser Können sprechen, sprechen wir über die Qualität der Dinge, Handlungen, Verhalten etc.

Die Qualität zeigt sich auf den verschiedensten Ebenen: in der Fachkompetenz, der sozialen Kompetenz, der emotionalen und insbesondere der Kommunikationskompetenz.

ICH

Das „Ich“ meint „mich“.

Wir sprechen nicht über die Umstände, die ich sowieso in den meisten Fällen nicht beeinflussen kann. Sondern wir sind gefordert, das eigene „ICH“.

Ich bin dafür verantwortlich, dass ich in meinem eigenen **„magischen Dreieck“ (Job - soziales Umfeld - Gesundheit/Körper)** für alle Einflussfaktoren selbst Sorge trage, dass ich erfüllt bin in dem, was ich tue, und sensibel darauf achte, wie es mir dabei geht! In diesem Buch behandeln wir die reinen beruflichen Einflussfaktoren, doch als Führungskraft sollten wir immer auch im Blick haben, dass die beiden anderen Faktoren sowohl im positiven wie im negativen Sinne großen Einfluss und Wirkung haben

können. Befindet sich der Mitarbeiter zum Beispiel gerade in einer schwierigen privaten Situation wie Trennung oder Scheidung, hat das natürlich Einfluss auf seine Leistung im Beruf und sein gesundheitliches Befinden. Ist er gerade dabei zu heiraten oder hat gerade ein Kind bekommen, wirkt sich das natürlich auch positiv aus in seinem Job und seinem Gesundheitsbefinden. Und natürlich: Wenn ich Probleme habe in meinem Job, strahlt das auf mein privates Umfeld aus und macht mich auf Dauer krank, wenn ich diesen Zustand nicht ändere. Und bin ich bereits krank, brauche ich Ihnen nicht weiter zu erklären, welchen Einfluss das auf meinen Beruf und mein privates Umfeld hat.

DAS, WAS ICH MACHE

Damit sind alle meine Handlungen in den verschiedenen Lebensbereichen gemeint:

- *in meiner Arbeitsqualität – Führen mit Herz und Verstand*
- *in meiner Beziehung zu Menschen*
- *in meinem Verhalten, wenn es um die eigene Bewegung/Ernährung und Entspannung geht*

JEDEN TAG

Wir befinden uns ständig in einem Veränderungs- und Verbesserungs-Entwicklungsprozess. Doch wir ganz alleine bestimmen jeden Tag:

- **das Was**
- **das Wie**
- **das Wieviel**
- **und in welcher Zeit**

wir unseren Job, unsere Aufgaben, Beziehungen und unser „ICH“ hegen und pflegen und die Erfahrungen und Erkenntnisse unseres „SEINS“ jeden Tag anpassen und letztendlich zu unserem automatischen Verhalten

entwickeln! Automatisch meint: Nur wenn wir jeden Tag an uns arbeiten, werden wir mit „unserem Leben Auto fahren, ohne darüber nachzudenken, dass wir fahren“. Es fährt von ganz allein.

BESSER MACHEN

Jeder Mensch muss selbst herausfinden, was für ihn „besser“ bedeutet:

mehr Erfolg, mehr Zufriedenheit, mehr Anerkennung, mehr Geld, mehr finanzielle Freiheit, mehr Zeit für sich und seine Beziehungen etc.

Für mich persönlich bedeutet besser, dass mir die Dinge des täglichen Lebens und seine Herausforderungen „Leichter, einfacher und mit großer Freude und viel Spaß!“ gelingen mögen.

Als ich den Satz „Wie kann ich das, was ich mache, jeden Tag besser machen?“ so vor meinem inneren Auge aufgeschlüsselt sah, war ich begeistert.

Der Satz war einfach verständlich. Er fragte mit dem WIE nach der Lösung und er war toll dazu geeignet, meinen Coachee und mich dazu zu bewegen, jeden Tag erst einmal in die eigene gedankliche Bewegung und Selbstreflexion zu kommen - und die Ergebnisse daraus in Handlungen und neue Vorgehensweisen umzumünzen. Aber konnte es wirklich so einfach sein?

Ich beschloss, es einfach mit Herrn Friedrich Müller, so der Name meines Coachees, den ich in den kommenden Wochen und Monaten begleiten würde, auszuprobieren und damit meine Erfahrungen zu sammeln!

Ich habe dieses Buch für Sie geschrieben, liebe Leserin, lieber Leser, weil jeder von uns „Herr Müller“ sein könnte. Herr Müller mit seinen Herausforderungen, „Baustellen“, Sorgen und Fragen steht stellvertretend für die über 3000

Führungs- und Vertriebskräfte, die ich in den letzten 15 Jahren in Führungs- und Vertriebsprozessen coachen und begleiten durfte.

Natürlich richtet sich dieses Buch an Sie als weibliche und als männliche Führungskraft, auch wenn ich der Einfachheit halber die männliche Form gewählt habe. Und ganz gleich, wie lang Ihre eigene Karriereleiter schon ist, auf die Sie zurückschauen: Sie werden immer einen großen Nutzen aus Herrn Müllers Entwicklung und seinen fortschreitenden Verbesserungen in seinem Team ziehen.

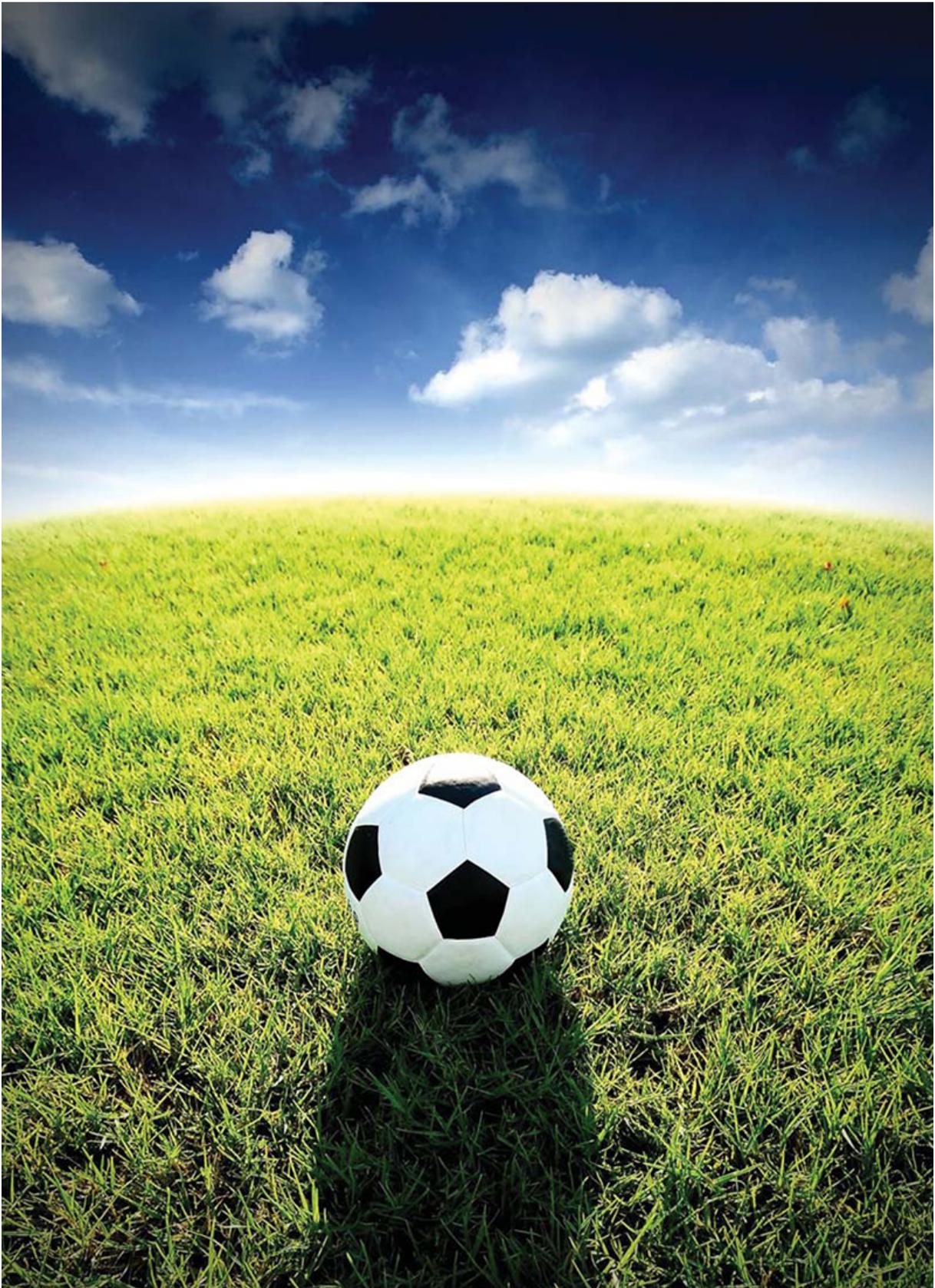
Als „alter Hase“, der schon seit vielen Jahren Führungsaufgaben innehat und sich weiterentwickeln möchte, werden Sie in diesem Buch viele Impulse finden, die Ihnen mehr Leichtigkeit, Überblick, Tiefe und Struktur in Bereichen bringen, die Sie bisher eher intuitiv ausgeführt haben. Und auch als ganz junge Führungskraft am Start Ihrer Karriere werden Sie auf den folgenden Seiten viel für sich gewinnen. Sie legen von Anfang an den Grundstein für Ihre Klarheit und Handlungssicherheit und Ihr Bewusstsein im Umgang mit Ihrer neuen Rolle sowie mit den Ihnen anvertrauten Mitarbeitern und allen anstehenden vielfältigen Aufgaben.

Ich wünsche Ihnen Freude und viele wertvolle Aha-Effekte, während Sie Herrn Friedrich Müller und mich über unsere gemeinsamen Coaching-Tage begleiten!

Herzlichst

Ihr Pellegrino Tornetta

Caltabellotta, Sizilien, im Sommer 2017







1. COACHING-TAG

Das „Spielfeld“ des Herrn Müller und seine Führungskompetenz-Spinne

Der Coachee

Herr Friedrich Müller (Name erfunden), schätzungsweise um die vierzig, Filialleiter bei einer Bank, wartete schon sehr gespannt und aufgeregt auf seinen persönlichen Coach in seinem Büro, zu dem mich seine Sekretärin führte. Auch ich war gespannt und aufgeregt!

Nach gegenseitigem Vorstellen, Kennenlernen und Small Talk fragte ich ihn, was denn seine Erwartungen an den heutigen gemeinsamen Tag mit mir seien und was passieren müsste, damit er am Ende sagen würde:

„Der Tag war für mich und meine persönliche Entwicklung sehr wertvoll!“

Die pure Unzufriedenheit brach verbal aus ihm heraus, als wenn ich in ein Wespennest gestochen hätte:

- *Er macht jetzt seinen Job seit 25 Jahren und die Bank käme jeden Tag mit neuen Dingen „ums Eck“. Ständige Veränderungen von Zuständigkeiten und Umstrukturierungsmaßnahmen seien an der Tagesordnung!*
- *Mehr Kontrolle sei eingeführt worden, jede Woche Reporting bei seinem Vorgesetzten über die Anzahl und Qualität der Kundentermine und Verkaufserfolge!*
- *Er müsste ständig den Kopf für seine Mitarbeiter hinhalten, weil diese nicht so funktionieren würden, wie er und sein Unternehmen es sich vorstellten!*
- *Die eigenen Kunden seien nicht mehr so abschlussfreudig wie noch vor Jahren, und er hätte massive Probleme, ausreichend qualifizierte Termine zu bekommen!*

Puh, Puh, Puh ...

dachte ich mir, hier gibt es viel zu tun, hörte weiterhin sehr aufmerksam und konzentriert zu und machte mir auf einem Blatt Papier Notizen. Nachdem sich Herr Müller regelrecht „ausgekotzt“ hatte, stellte ich mir innerlich die Frage:

„Wie kann ich Herrn Müller nachhaltig helfen, aus seinem beruflichen Unzufriedenheitstief herauszukommen?“

Das heißt, wenn er das überhaupt WILL ...

Manche Menschen haben ja innerlich schon gekündigt. Da haben wir als Coach einen schwierigen Stand, diesen Mitarbeiter oder diese Führungskraft aus dem Tief herauszuholen. Doch bei Herrn Müller schien mir das nicht

der Fall zu sein. Es hatte sich einfach im Laufe der Zeit jede Menge angesammelt und heute am ersten Coaching-Tag hieß es, meinen konkreten Auftrag zu klären und herauszufinden, wo es für Herrn Müller derzeit am stärksten brannte.

Ich fragte ihn noch einmal: „Herr Müller, an was machen Sie es fest, dass unser Coaching für Sie ein Erfolg ist?“

Herr Müller antwortete wie aus der Pistole geschossen: „Ergebnisse! Ich erreiche meine Ziele. Und meine Mitarbeiter erreichen ihre Ziele. Die Kundenzufriedenheitsabfrage springt nach oben ...“

Ich fragte ihn: „Mögen Sie Fußball?“

„Ja.“

„Was ist Ihre Lieblingsmannschaft?“

„SC Freiburg.“

Wow, das überraschte mich etwas, denn die meisten sagen Bayern, Dortmund oder Schalke. Ich bat ihn: „Dann stellen Sie sich doch mal vor, Sie wären Trainer vom SC Freiburg. Wann würden Sie sagen: Meine Mannschaft hat gut gespielt?“

„Ah ja, wenn wir gewonnen haben!“

„Okay. Der Sieg ist einer der wichtigsten Faktoren. Aber stellen Sie sich mal vor, der Torwart von der gegnerischen Mannschaft macht einen Fehler, ihm fällt der Ball aus der Hand und direkt vor die Füße von Ihrem Stürmer und der muss ihn nur noch reinschieben ... Eigentlich war man die wesentlich schlechtere Mannschaft, aber man hat durch Zufall das Spiel gewonnen. Natürlich kann man durch solche Zufälle das Spiel gewinnen und auch Kundenabschlüsse erreichen – aber wollen wir das? Ist es nicht sinnvoller, wenn wir den Erfolg und unsere Ergebnisse planen können?“

Herr Müller nickte.

Ich fuhr fort. „Was gibt es also noch für Möglichkeiten? Wann würden Sie als Trainer denn sagen: Meine Mannschaft hat gut gespielt?“

Er überlegte längere Zeit. Ich half ein bisschen nach:

„Wie wäre es mit: Meine Mannschaft hat das umgesetzt, was wir in der Woche trainiert haben. Oder: Jeder einzelne Spieler von der Verteidigung bis in den Sturm hat die taktischen Vorgaben, sein Potenzial und seine Leistungen gut abrufen können. Oder: Wir haben uns viele Torchancen erarbeitet.“

Es gibt also viele mögliche Aussagen und Betrachtungsweisen auf die Frage ‚Wann hat meine Mannschaft gut gespielt?‘ Genauso ist es im Berufsleben auch. Wie wirkt das auf Sie? Was kommt gerade bei Ihnen an?“

Herr Müller antwortete: „Interessant. So habe ich das noch nie gesehen!“

Ich reichte ihm ein Blatt Papier.

Unser „Spielfeld“ als Führungskraft

„Stellen Sie sich vor, dieses Blatt Papier ist Ihr berufliches ‚Spielfeld‘. Es ist im übertragenen Sinne Ihre Abteilung. In Ihrer Abteilung gibt es ja auch unterschiedliche Spieler mit unterschiedlichen Stärken, Schwächen und Potenzialen. Dieses Spielfeld wird uns über den gesamten Coachingprozess begleiten und uns helfen, die Prioritäten besser darzustellen.“

Herr Müller sagte: „Da bin ich neugierig. Wie soll das gehen?“

Ich zeichnete eine x-Achse und eine y-Achse auf das Blatt Papier. „Ihre Mitarbeiter sind die Spieler und wir positionieren sie jetzt alle auf dem Spielfeld. Die x-Achse stellt das Potenzial eines Mitarbeiters dar, die y-Achse den Ertrag, damit meine ich die Leistungsgüte, die ein Mitarbeiter für Ihr Unternehmen bringt. Je höher wir in der x-Achse gehen, desto höher ist das Potenzial eines Mitarbeiters. In der Regel sind das zum Beispiel die jungen Mitarbeiter, die gerade frisch aus der Lehre kommen. Sie

haben ein hohes Entwicklungspotenzial, was ihre Karriere betrifft, sie sind noch nicht ausgereift. Auf der x-Achse weiter unten haben wir die Mitarbeiter mit niedrigem Potenzial. Auf der y-Achse bilden wir, wie gesagt, den Ertrag eines Mitarbeiters ab - seine Leistungsgüte oder Leistungsqualität. Wir haben in jedem Unternehmen Mitarbeiter, die einen niedrigen Ertrag bringen, und wir haben Mitarbeiter, die einen hohen Ertrag bringen, eine hohe Leistungsgüte.“

Ich unterteilte den Bereich zwischen x- und y-Achse in Quadranten.

„Dieses Spielfeld unterteilen wir in vier Felder. Und jetzt, Herr Müller, gehen wir her und schauen mal: Wer sind denn Ihre Mitarbeiter, die bereits ein hohes Potenzial haben und einen hohen Ertrag bringen? Das sind Ihre Top-Spieler, um wieder das Bild aus dem Fußball zu nutzen. Es sind Ihre Leistungsträger. Dahin wollen wir JEDEN Ihrer Mitarbeiter bringen - von der Qualität her! Die Mitarbeiter mit hohem Potenzial, aber noch niedrigem Ertrag bringen wir also etwas weiter nach rechts. Bei den Mitarbeitern mit niedrigem Potenzial und niedrigem Ertrag müssen wir uns anschauen, wo ihr richtiger Platz im Unternehmen ist. Mitarbeiter, die vielleicht schon älter sind, einen guten Ertrag bringen, aber noch Entwicklungspotenziale haben, bringen wir dementsprechend auf der x-Achse nach oben ...“ Ich verdeutlichte es Herrn Müller, indem ich Pfeile auf dem Spielfeld einzeichnete, die die Entwicklungsrichtungen der Mitarbeiter anzeigten.

Mein Spielfeld und meine Spieler

Wie bereits besprochen, Herr Müller, hilft uns der Blick auf Ihr Spielfeld (**Veränderungsportfolio**), einen Überblick über die Mitarbeiter zu erhalten, um diese bedarfsgerecht zu führen.

1. Wie viele Mitarbeiter haben Sie in welchem Quadranten?
2. Wie führen Sie die Mitarbeiter in dem jeweiligen Quadranten im Verlauf des Veränderungsprozesses?



„Herr Müller, ordnen Sie jetzt bitte Ihre eigenen Mitarbeiter diesem Spielfeld zu. Zeichnen Sie sie ein!“

Herr Müller nahm sich das Blatt und zeichnete einen Mitarbeiter nach dem anderen in sein Spielfeld ein. Eine Person fehlte.

„Wer fehlt noch auf dem Spielfeld?“, fragte ich ihn.

„Ich!“, sagte Herr Müller. Er schrieb seinen Namen auf das Blatt.

„Warum sehen Sie sich genau da, an dieser Position?“, fragte ich nach. „Was macht Sie persönlich als Führungskraft aus? – Klar, als Filialleiter bringen Sie ja einige Dinge mit: Sie müssen organisatorisch gut drauf sein, Sie haben sicherlich Kompetenz in der Kommunikation, haben vertriebliche Qualitäten, wissen, wie Sie Ihre Mitarbeiter dort einsetzen, wo sie auch wirklich passen ... Doch warum sehen Sie sich persönlich genau an dieser Stelle?“

Herr Müller zuckte mit den Schultern. „Bauchgefühl, würde ich sagen. Ich habe das Gefühl, dass ich dort stehe.“

„Aha“, sagte ich. Denn die meisten Menschen, die ich im Coaching begleite, schätzen sich selbst nur aufgrund eines Bauchgefühls ein. Und nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Mitarbeiter. Dies ist eine der Hauptursachen für Probleme und Unklarheiten – in der Kommunikation wie auch in der Erreichung der Unternehmensziele – doch dazu später mehr.

Ich reichte Herrn Müller ein weiteres Blatt Papier, auf dem ein Kreis zu sehen war, der mit mehreren Linien durchteilt war, sodass sich zehn „Kuchenstücke“ ergaben. Das Ganze sah aus wie ein Spinnennetz.